

Rezension zu: Fallner, Heinrich; Pohl, Michael: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen 2001

Petran, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Petran, W. (2002). Rezension zu: Fallner, Heinrich; Pohl, Michael: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen 2001. [Rezension des Buches *Coaching mit System: die Kunst nachhaltiger Beratung*, von H. Fallner, & M. Pohl]. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 25(3), 303-305. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-41142>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Fallner, Heinrich; Pohl, Michael, 2001: Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung, Leske + Budrich, Opladen, 238 S. (ISBN 3-8100-2882-7), 18,50 €

Wolfgang Petran

Coaching kommt ursprünglich aus dem Leistungssport und dient der gezielten Vorbereitung von Sportlern zu Höchstleistungen. Mittlerweile ist das Instrumentarium des Coaching erweitert worden, und es dient dazu, Änderungsprozesse in Organisationen in Gang zu setzen und vor allem Führungskräfte zu befähigen, mit neuen Rollen Anforderungen zurechtzukommen.

Dem Buch von *Fallner* und *Pohl* merkt man die Freude und den Einfallsreichtum an, mit dem die Autoren Coaching einsetzen, um Arbeitsbeziehungen- und systeme zu unterstützen und zu verändern. Sie verfügen über langjährige Erfahrungen als Coaches und Supervisoren und haben die Fähigkeit (erlernt), Coaching in der Sprache des interessierten Laien, des Betriebswirts und des Beraters zu erläutern. Das Changieren zwischen den unterschiedlichen Sprachstilen macht die Darstellung anschaulich und lebendig. Es geht den Autoren nicht darum, das Rad neu zu erfinden, sondern sie stellen eine eigene Reifensorte mit möglichst griffigem Profil vor; dazu kombinieren sie Nützliches aus vorhandenen Coaching-Konzepten (z. B. von *Christoph Rauen* und *Astrid Schreyögg*) mit Elementen anderer Disziplinen (*Gregory Bateson's* Systemtheorie, *Watzlawick's* Kommunikationstheorie, Sozialpsychologie und Organisationsberatung) und verbinden es mit einer künstlerischen, manchmal spielerischen Herangehensweise.

Das Buch ist in vier Hauptteile gegliedert. Im ersten Teil – „die Kunst des Coaching“ – werden Aufgaben des Coachings benannt und gegenüber Supervision abgegrenzt und die Frage beantwortet, was ein Coach können muss. „Coaching mit System“ (CmS) versteht sich als Beziehungs- und Prozessgestaltung, bei der ausdrucks- und kreativitätsfördernde Mittel aus Spiel, Kunst und Theater einen hohen Stellenwert haben. Damit unterscheidet sich CmS von Coaching-Konzepten, die vorrangig verbal und kognitiv ausgerichtet sind und sich zumeist auf Einzelakteure beziehen. Die Autoren definieren CmS als „ein professionelles Begleitungsangebot für lernende Organisationen, für Veränderungsprozesse und für Menschen, die mit Menschen arbeiten, besonders wenn sie dies leitend oder beratend tun“ (S. 31). Dieser Definition entsprechend sehen sie vier Funktionen, die Coaching in Arbeitssystemen wahrnehmen kann: Veränderungsbegleitung, Wartungs- und Pflegefunktionen (z. B. durch „Spiegeln“ von Wahrnehmungen), Hilfe und Heilung (nicht Therapie) und Ver-

bindungslernen (z.B. von Individuum und Organisation, von verschiedenen Systemebenen, von Leitbildern und Alltag). Das Verhältnis von Coaching zu Supervision beschreiben sie als das einer wendigen Yacht zu einem Luxusliner: Coaching und Supervision haben viele (methodische) Überschneidungen und sind zwei Sichtweisen auf den gleichen Prozess. Während Supervision dazu dient, sich einen komplexen Überblick zu verschaffen, „übernimmt Coaching die konsequente Arbeit an den so gefundenen Zielen“ (S. 39). Die bisher wenig prägnante Verwendung beider Begriffe spielt für den Klienten keine große Rolle und ist von der Kultur und dem Arbeitsfeld der Klienten abhängig.

Coaching bezieht sich auf Arbeitssysteme, die jedoch in der Systemtheorie in einer abstrakten Begrifflichkeit präsentiert werden. Um diese Abstraktion anschaulicher zu machen, führen die Autoren die Metapher der Stadt als Analogie für soziale Systeme ein, denn die Stadt beruht auf den Erfordernissen von Kommunikation und ist immer multifunktional und multiperspektivisch zu begreifen. Die Stadt-Metapher bietet zahlreiche Analogien, um Auswirkungen und Zusammenhänge von beratenden Interventionen in sozialen Systemen zu verdeutlichen (Stabilität und Flexibilität ausbalancieren, alte Gebäude neu verwenden, Spuren der Stadt- bzw. Systemgeschichte in den Beziehungen der Menschen identifizieren, S. 57ff.).

Was muss ein guter Coach können? Obwohl die o. g. Beispiele ein Gespür für Menschen und Beziehungen verlangen, reicht dies für professionelle Begleitung allein nicht aus. Die Autoren wenden sich gegen ein guruhaftes, auf Psychotricks zurückgreifendes Gehabe. Vielmehr ist ein reflektierter Umgang mit den Rollen (typische Rollen sind: Spiegel für Person und System, Entwicklungshelfer, Sparringspartner, Hofnarr, S. 80) in unterschiedlichen Settings sowie die Fähigkeit, Prozesse zu entwickeln und durchzuhalten erforderlich. Ein System verändern heißt, seine Grenzen verändern (S. 84). Dazu muss der Coach einerseits dem Veränderungssystem ähnlich sein, um akzeptiert zu werden, andererseits muss er sich distanzieren können, um eben nicht Teil des Systems zu werden. Diese Fähigkeit verlangt den kompetenten Einsatz von (Interventions-)Methoden, den der Coach u. a. in einer psychosozialen Ausbildung erwirbt; ein weiteres Merkmal ist seine Fähigkeit, präsent zu sein, um mit dem Klientensystem in Berührung zu kommen und als Reibungsfläche zur Verfügung zu stehen (S. 85f.).

Im zweiten – wesentlich kürzeren – Teil wird eine Coaching-Systematik vorgestellt, bei der die Autoren, ausgehend von den Kompetenzen und Ebenen eines Systems, verschiedene Coaching-Formen (Coaching für Leitungsrollen, Teams, Stabsfunktionen und für Projektmanagement) sowie das Zustandekommen eines Coaching-Kontrakts behandeln. Der Abschnitt über das „System-Haus“ knüpft an die Stadtmetapher an und zeigt, welche Aufgaben auf den Coach im Erdgeschoss (Arbeitsbeziehungen, Berufsrollen), im Vorratskeller (Bewältigungsmuster, Umgang mit Stabilität und Flexibilität, Selbständigkeit und Anpassung), im Treppenhaus (Verbindung von Beziehungsebene und Alltagspragmatik), und auf dem Dachboden (Selbstdarstellung, Ideologie, Geschichten über das System) warten. Eine der Aufgaben des

Coaches besteht in der Diagnose, welche Ebenen in Kontakt zueinander stehen, welche „übersprungen“ werden oder welche „überfrachtet“ sind (S. 124).

Der dritte, siebzig Seiten umfassende Teil enthält jeweils 25 kurze Live-Berichte von Anwendungen, die die Autoren in verschiedenen Bereichen durchgeführt haben, 25 Coaching-Übungen für analoge Erfahrungsräume sowie Materialien und Arbeitspapiere. In diesem Teil stellen die Autoren eine Vielzahl von Anwendungen vor, die sie zur Selbstwahrnehmung und Selbstpräsentation, zur Darstellung von Beziehungen in Skulpturen, zum Ressourcencheck, zur Klärung, was Coaching ist und zur Bedeutung des Coaching-Kontrakts einsetzen. Eine Zusammenfassung ist hier nicht möglich, ebenso wenig bei den Übungen, mit denen die Klienten auf analoge Weise Erfahrungsräume kennenlernen (Denken und Kommunizieren in Bildern). Die Übungen sind untergliedert in „Ziel“, „Dauer“, „Setting“, „Material“ und „Variationen“. Der Einsatz all dieser Übungen erfordert – worauf die Autoren zu Beginn hinweisen – eine genaue Vorbereitung, ein durchstrukturiertes Setting, das Einverständnis der Teilnehmer und eine genaue Vorstellung, was der Coach damit erreichen möchte. Dieser dritte Teil macht deutlich, wie umfangreich das Methodenrepertoire des Coaches sein kann, wenn er sich nicht auf kognitiv-verbale Diagnose- und Interventionsverfahren beschränken möchte.

Im vierten Teil – mit „Lesebuch Coaching-Kontexte“ überschrieben – erläutern die Autoren 42 Begriffe in einem erweiterten Glossar. Die Spannweite reicht vom analogen Raum als „wissendes Feld“, über Coaching-Ausbildung, Systemreparatur, Körper-Bilder, Kundenorientierung, Künstlerisches Lernen bis zu Theorie und Vertrauen.

Das Buch ist geeignet für diejenigen, die Coaching kennenlernen möchten, für Führungskräfte der Wirtschaft und im sozialen Bereich, die die Absicht haben, sich selbst oder Mitarbeiter coachen zu lassen und wissen wollen, worum es dabei geht bzw. gehen kann. Ihnen ist damit eine gut lesbare Einführung in diese Form der Veränderungsbegleitung an die Hand gegeben, die Anregungen dazu gibt, wie Humanität und Arbeit wirkungsvoll in Organisationen neu miteinander verzahnt werden können. Daran können auch einige Wiederholungen (z.B. über Coaching-Kompetenzen im ersten und zweiten Teil) und Längen (z. B. über Kreativität und Coaching) nichts ändern.

Wolfgang Petran
Robert-Mayer Str. 21
60486 Frankfurt
Tel./Fax: ++49.69.70 43 29
eMail: w.petran@t-online.de

Castells, Manuel, 2001: Das Informationszeitalter. Wirtschaft – Gesellschaft – Kultur. Teil 1: Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Leske + Budrich, Opladen, 600 S. (ISBN 3-8100-3223-9) 34,90 €

Rainer Diaz-Bone

Mit dem Band „Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft“ ist in der deutschen Übersetzung der erste Teil einer Trilogie erschienen, die ihren Autor seit dem Erscheinen des englischsprachigen Originals (1996/1998) zu einem weltweit diskutierten Soziologen der Globalisierung und der Informationsgesellschaft hat werden lassen. Das dreibändige Werk ist mittlerweile in mehr als zehn Sprachen übersetzt worden. Der gebürtige Spanier hat in Paris Soziologie studiert und dort in den 60er und 70er Jahren gelehrt. Seitdem hat er weltweit an verschiedenen Universitäten unterrichtet und geforscht. Heute ist *Manuel Castells* Professor für Stadt- und Regionalplanung in Berkeley und Professor für Soziologie in Barcelona.

Der Haupttitel der Trilogie kündigt einen ambitionierten Anspruch an: es geht um nichts weniger, als um die Beschreibung einer – historisch betrachtet – neuen Weltordnung, die alle sozialen Bereiche durchdringt. Dass sich die Welt immer schneller verändert und dass insbesondere in den westlichen Gesellschaften darüber intensiv kommuniziert wird, ist dabei nicht neu. Neu aber ist – und das ist die Grundlage für den Ruhm *Castells* – die integrierende, soziologische Beschreibung, wie sich der Zusammenhang von Technologien, Lebensweisen, Organisationsformen, kulturellen Identitäten, Produktions- und Arbeitsformen als Komplex mit Wechselwirkungen (!) in verschiedenen Weltregionen in den letzten Jahrzehnten verändert hat. So hat sich auf Grundlage der sich ausbreitenden Internettechnologie, der neuen Netzwerkformen und Netzwerkstrategien von Organisationen und Individuen sowie der Umstellung von Technik auf Wissen und Information als Produktionsgrundlage die neue globale Weltordnung herausgebildet. Diese bezeichnet *Castells* als „Informationalismus“. Die neue Qualität des *Informationalismus* gegenüber anderen Epochen sieht er nicht darin, dass Wissen und Information zentrale Bedeutung haben (dies war bereits in der Industrialisierung so), sondern in der „Anwendung dieses Wissens und der Information zur Erzeugung neuen Wissens und zur Entwicklung von Geräten zur Informationsverarbeitung und zur Kommunikation, wobei es zu einer kumulativen Rückkopplungsspirale zwischen der Innovation und ihrem Einsatz kommt.“ (S. 34)

Castells zeigt vergleichend auf, wie in unterschiedlichen Weltregionen und historischen Epochen die verschiedenen Kulturen, Lebensformen, Organisationsformen und Gesellschaftsordnungen technologisch-wirtschaftliche Innovationen entwickelt und begünstigt bzw. behindert und blockiert haben. Dabei vermeidet er eine Reduktion auf einen dieser Bereiche: es geht ihm nicht um eine erneute „Geschichte des Internet“ oder eine erneute Diagnose, dass wir nun im „Zeitalter der Globalisierung“ angekommen seien. Und er lehnt es ab, einen einzelnen Aspekt als Ursache zu isolie-

ren und die andern Aspekte als abhängige Bereiche zurückzustellen – etwa im Sinne eines Technikdeterminismus. Er selbst sieht die Absicht seines Projekts darin, „einige Elemente einer explorativen, inter-kulturellen Theorie der Wirtschaft und Gesellschaft des Informationszeitalters *speziell im Hinblick auf die entstehende Gesellschaftsstruktur* vorzuschlagen“ (S. 27; Herv. i. O.).

Castells legt dafür im ersten Band die Grundlagen. Ausgehend von einer Rekapitulation der Entwicklung der Mikroelektronik und der elektronischen Vernetzung skizziert er im ersten Kapitel das „Paradigma der Informationstechnologie“. Dieses ist gekennzeichnet durch Information als Rohstoff, durch den Einsatz von Informationstechnologien (Mikroelektronik, Telekommunikation, Opto-Elektronik u.a.) und durch die so ermöglichte Netzwerklogik hochflexibler Organisation (S. 76). Im zweiten Kapitel wird die weltweite Umstellung der Wirtschaft auf eine vernetzte Weltwirtschaft beschrieben. Mit dem Informationalismus entsteht eine neue Branchenstruktur und eine neue globale Finanzwirtschaft, die sich von „realen“ Produktionsvorgängen ablöst. *Castells* zeigt auf, dass der bislang bedeutsame Indikator der Produktivität seine Berechnungsgrundlage verliert, wenn Wissen sowohl Produktionsgrundlage als auch das zentrale Produkt wird. Denn wie bestimmt man den ökonomischen Wert des Wissens?

Im dritten Kapitel wird die charakteristische Unternehmensform, das Netzwerk-Unternehmen, beschrieben. Im Ländervergleich zeigt *Castells* die verschiedenen Ausprägungen der Netzwerkstruktur und beschreibt die Tendenz, dass Unternehmen intern die Netzwerkstruktur einführen, selbst in eine Netzwerkumgebung eingebettet sind, sich so flexibel auf neue Technologien, strategische Allianzen, Projekte einlassen und schnell große Netzwerkkomponenten reorganisieren können. Dies führt – wie im Falle des Internetausstatters *Cisco Systems* – soweit, dass Unternehmen zunehmend nur noch virtuelle Unternehmen sind, die als große Firmen erscheinen, real aber nur aus wenigen Mitarbeitern bestehen, kaum Maschinen und Gebäude unterhalten und letztlich andere Unternehmen koordinieren, die dann die Maschinen und das Personal für Produktion und Vertrieb einsetzen. *Cisco Systems* wird für *Castells* zum Sinnbild der informationellen Unternehmensform.

Im vierten Kapitel beschreibt *Castells* dann die Transformation von Beschäftigung und Arbeit. Hier zeigt sich, dass es einen globalen Arbeitsmarkt nur für wenige und hochqualifizierte Individuen gibt. Auch hier fällt auf, dass die im Begriff „Globalisierung“ anklingende weltweite Vereinheitlichung von Bedingungen nicht zutrifft. Auch wenn es globale Netzwerke und internationale Formen von Arbeitsteilung gibt, so finden sich in den Regionen durchaus verschiedene Ausprägungen, davon wie sich die Vernetzung auf die Berufsstruktur und die Arbeitsbedingung auswirkt. Dennoch scheint der *Informationalismus* weltweit langfristig mehr Arbeitsplätze zu schaffen als zu vernichten, wenn auch die Qualifikationsanforderungen steigen und das nicht bedeutet, dass es nur Gewinner gibt. Insgesamt sieht *Castells* international eher die Entstehung eines Dualismus in der Berufsstruktur: die hochqualifizierten Berufe und die gering qualifizierten Berufe nehmen zu, während die Mitte sich ausdünn.

Im fünften Kapitel stellt *Castells* die Integration des Internet in die Medien- und Kommunikationskultur ins Zentrum. Die Auflösung des Massenpublikums, die Medienunternehmen sowie die Bildung neuer virtueller Gemeinschaften werden hier behandelt. Die Netzwerkgesellschaft beinhaltet für *Castells* neue Möglichkeiten der virtuellen Vergemeinschaftung, die nicht notwendig als Gefährdung realer sozialer Beziehungen aufgefasst werden. Vielmehr ergänzen virtuelle Beziehungen die realen. Und für *Castells* sind die virtuellen Beziehungen (die über eMail-Kontakte und Internet-Foren unterhalten werden) letztlich ebenso „real“, da sie real soziale Funktionen bewerkstelligen, auch wenn sie als schwache Beziehungen schneller abgebrochen werden können und nicht derselben sozialen Kontrolle unterliegen. Ergänzt wird der erste Band der Trilogie durch einen Entwurf einer „Theorie des Raums der Ströme“ und ein Kapitel zur veränderten Zeitkonzeption und des veränderten Umgangs mit Zeit.

Die Art, wie die empirischen Materialien (*Castells* verwendet Statistiken verschiedener nationaler und internationaler Organisationen wie OECD, UN, regierungsamtliche Statistiken) in die konkrete, detaillierte Interpretation eingebunden sind, wie der wechselseitige Wirkungszusammenhang von Kultur und materieller Produktion gedeutet wird, hat *Castells* den Vergleich mit *Max Weber* eingebracht, den er selbst auch als methodologische Orientierung anführt. *Castells* spricht in Anlehnung an *Max Webers* Aufsatztitel „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ vom „Geist des Informationalismus“. Die kulturelle Grundlage für die neue Wirtschaftsweise des Informationismus und ihrer Netzwerkunternehmen wird von *Castells* als ein Ethos der flexiblen Kooperationen (die immer wieder neu eingegangen und aufgelöst werden), des strategischen Vernetzens und Verwendens immer neuer Technologien beschrieben. Die globale Kultur lässt sich nicht mit einem Set von Inhalten beschreiben, sondern besteht aus einem virtuellen, kulturellen und unbeständigen Patchwork, das keine feste Ordnung aufweist und auch keine Grundlage für eine „Charta von Rechten und Pflichten“ darstellt (S. 223).

Ein Einfluss für den Denk- und Darstellungsstil *Castells* ist die in den französischen Sozialwissenschaften einflussreichste Sozialhistorikerschule, die in der Zeitschrift *Annales* (deren Hauptvertreter *Marc Bloch*, *Lucien Febvre*, *Fernand Braudel* sind) ihre institutionelle Basis hat. Diese steht im Kontrast zu einer heute zunehmend arbeitsteilig verfahrenen Sozialwissenschaft (mit ihren „Bindestrichsoziologien“). Die *Annales*-Schule hat die umfassende Beschreibung der Sozialgeschichte als integrierende Beschreibung der Bereiche Wirtschaft, Gesellschaft, Kultur in wegweisenden Studien umgesetzt. *Castells* fast enzyklopädische Exploration des neuen Zeitalters des Informationismus führt in dieser Weise ein breites thematisches Spektrum zusammen.

Auf diese thematische Breite ist dann aber auch zurückzuführen, dass die Analyse einiger Bereiche oberflächlich bleibt, wie die der Zeitverwendung sowie die der Stadt- und Architekturformen. Den Symbolgehalt letzterer kann der Ansatz *Castells* analytisch nicht fassen. Mit Ausnahme der Internetstudien *Barry Wellmans* fehlt eine systematische Aufnahme der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse, die in ver-

schiedenen, von *Castells* behandelten Bereichen die empirische Konkretisierung des Netzwerkbegriffs und eine große Anzahl von Forschungen vorgelegt hat.

„Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft“ ist auf dem Wege ein Klassiker der international vergleichenden Soziologie zu werden. Dabei findet der Autor einen zugänglichen und klaren Schreibstil, der sowohl wissenschaftlich und informativ ist als auch eine fesselnde Lektüre bereitet. Für das Verständnis des Globalisierungsprozesses, aber auch für konkret stattfindenden Redefinitionen von Organisations- und Arbeitsformen „vor Ort“, liefert *Castells* Arbeit ein neues Koordinatensystem, das Soziologen in den verschiedenen soziologischen Arbeitsfeldern als Orientierungsrahmen dienen kann.

Dr. Rainer Diaz-Bone
Institut für Soziologie, FU Berlin
Garystraße 55
14195 Berlin
Tel.: ++49.30.83857620
Fax: ++49.30.83857617
eMail: diazbone@zedat.fu-berlin.de